

## A SZCENÁRIÓ-TERVEZÉS MINT A STRATÉGIAALKOTÁS RÉSZE

A tanulmány bevezetője a scenárió-tervezés alkalmazása mellett szóló főbb okokat és gyakorlati tapasztalatokat ismerteti. Ezt követően definiálja a használt legfontosabb fogalmakat, scenárió-fajtákat, majd ismerteti a scenáriók készítésének folyamatát. Foglalkozik a scenáriók hatásainak elemzési módjával; bemutatja, hogyan lehet mindezt a vezetői döntések megalapozására felhasználni; valamint hogyan lehet a scenáriók segítségével egy vállalat stratégiájának fő irányát kiválasztani.

A stratégia legfőbb szerepe az, hogy képessé tegye a vállalatot arra, hogy alkalmazkodni tudjon a környezet változásaihoz. A környezeti változások előrejelzésére az utóbbi évtizedekben nagyon kifinomult közgazdasági (pl. ökonometrikus előrejelzési) módszerek fejlődtek ki. Sajnos, az előrejelzések pont akkor hibásak, amikor a legjobban kellene, hogy jók legyenek: a nagyobb változások, eltolódások, trendváltozások előrejelzésében. Ez az egész addigi stratégiát megsemmisíti. Az utóbbi évek tapasztalata szerint e probléma megoldása nem az, hogy még jobb, még kifinomultabb, még több adatot, még matematizáltabb előrejelzéseket használunk, hanem egy új megközelítés. Túl sok erő dolgozik ugyanis az ellen, hogy a 'még jobb' módszerek tényleg jó előrejelzést tegyenek lehetővé. Az alapvető ok, ami miatt az előrejelzéseket nehéz jól, azaz a siker reményében megcsinálni, az, hogy a környezeti változások fölgyorsultak. Azért érezzük a jövőt szinte 'megjósolhatatlannak', mert a külső környezetünk komplexitása, bonyolultsága megnőtt, és a környezeti elemek (gazdasági, társadalmi, politikai, nemzetközi) között kölcsönös függőségek alakultak ki, ill. ezek egymás közti viszonyai folytonosan változnak. Az üzleti élet globalizálódásával általánosan is nőtt a verseny nyomása, és egyre több iparág globalizálódik. Az iparágak nagy szerkezeti változásokon mennek/mennek keresztül; változnak az iparágakon belüli 'játékszabályok'.

Az előrejelzési módszerek általában azon a hiten alapulnak, hogy a jövő a múlt terméke, és a jövőbeli események a múltbeli események és trendek extrapolációi és/vagy eredményei.

Az élenjáró, legsikeresebb vállalatok stratégiaalkotási, tervezési tapasztalatai szerint jobb megközelítés az, hogy elfogadjuk a bizonytalanságok meglétét és megpróbáljuk megérteni azokat. A bizonytalanság ma nem kivételes, hanem sokkal inkább az *általános* jellemzője a külső környezeti elemeknek. Ha valaki elfogadja, hogy a bizonytalanság tény, és számításba veszi a váratlanság bekövetkeztének valószínűségét, akkor nyilvánvalóan szembesül azzal, hogy végtelen számú lehetséges jövő lehet, és beletörődik/elfogadja, hogy a számszerűsítés lehetetlen. A *bizonytalanság kezelésének az előrejelzések készítésétől eltérő megközelítésmódja: scenáriók (forgatókönyvek) készítése, a scenárió-tervezés.*

A scenárió-tervezés során logikai következtetésekkel kívánjuk fölvezetni, hogy a jelen helyzetből kiindulva milyen jövőbeli állapot alakulhat ki. A fő hangsúly azokon a kritikus fordulópontokon van, amelyek alakulásától függően alternatív eseménylánc, s így alternatív jövőbeli állapot jöhet létre. A scenárió tehát a valóság gondolat kísérleti szimulációja.

A módszer előnyei:

- a scenárió-készítőt a jelen és a jövő elemzésére sarkallja,
- kényszeríti az elemzőket a részletekkel és



a dinamikus folyamatokkal való foglalkozásra

- egy adott kérdéskört teljes komplexitásban vizsgál.

Sokakban felmerül a kétely: ha a környezeti változások bizonytalanok, kiszámíthatatlanok, akkor minek kísérreljük meg egyáltalán a vizsgálatukat, előzetes elképzelésüket? A válasz egyértelmű: még ha az elkészített jövőképekről esetleg az derülne ki, hogy teljesen hibásak voltak, akkor is nagyon hasznos a jövő vizsgálata, mert (különösen több scenárió vizsgálata esetén) nagymértékben hozzásegít minket ahhoz, hogy minden lehetséges esélyre nagyobb biztonsággal készüljünk föl.

A bizonytalanságokkal való szembenézés, annak megértése, hogy milyen befolyásoló tényezők hatására hogyan változhat a környezetünk, mindez legalább olyan fontos, mint magának a scenáriónak a kidolgozása, ill. a scenárió jósága.

### A scenáriók és az előrejelzések közötti legfontosabb különbségek

- Míg egy előrejelzés lényegében a valószínűségek és a 'szakértői vélemény' egyfajta statisztikai 'desztillátuma', addig egy scenárió a jövő egy lehetséges alakulásának leírása, amely a jövőt lényegileg befolyásoló környezeti tényezők kölcsönösen konzisztens rendszere.

- Egy előrejelzés azon alapszik, hogy figyelembe vesszük a legfontosabb tényezőket, és meghatározzuk a 'legjobb' választ. Egy előrejelzés azt mondja: „Az a legvalószínűbb, hogy ez és ez fog bekövetkezni.” Egy scenárió ezzel szemben azt mondja, hogy: „Itt van az a néhány kulcsfontosságú tényező, amely így és így alakíthatja a jövőt, s ezen keresztül így és így befolyásolhatja a mi üzletmenetünket.”

- Egy előrejelzés a végső döntéshozók váláról leveszi a a felelősség legnagyobb részét, míg a scenárió nem.

- Miközben a tervezés előrejelzési megközelítésmódja alapvetően kvantitatív jellegű, addig a (multi)scenárió-típusú megközelítés lényegében kvalitatív.

Talán a legnagyobb különbség a kétfajta megközelítés között az alapfilozófiájukban van: az előrejelzések azon a hiten alapulnak, hogy a jövő előrejelezhető, mérhető és ellenőrizhető. A scenáriók pedig azon, hogy mindez nem így van.

A scenárió-tervezés jellegénél fogva sokkal inkább kvalitatív és leíró, mintsem kvantitatív és

precíz. Egy előrejelzés lehet nagyon is számszerű, definitív; egy scenárió kialakításakor a múlt, és a múltbéli események *nem* a legjobb vezérfofnalak annak a körvonalazására, hogy mi lehet a jövőben. A scenárió-tervezés egy olyan intuitív, kreatív módszer, amely szisztematikus, konzisztens, egymással összhangban lévő rendszerek megalkotására szolgál. Kifejezetten a csoportos alkotói tevékenység (workshop, team-munka) az, amely folyamán az ilyen jellegű feladatokat sikeresen el lehet végezni. Alkalmazása vezetői érdeklődést és elkötelezettséget igényel.

*Mire lehet jó a scenárió-készítés?* A scenáriók elsődleges szerepe még nem a cselekvés, hanem a környezet megértése.

A scenárióknak két fő céljuk van. Az első *védekező jellegű*: megérteni a kockázatokat és számítani rájuk.

A scenáriók megalkotása természetesen még nem elegendő a döntéshozók számára, hiszen azon túl, hogy bizonyos valószínűségek becslésével elkészítünk – lehetőleg több – scenáriót, ezeknek *érdemi segítőeszközöknek kell lenniük az általános fő stratégiai irányok, lehetőségek kijelölésében*. A második cél tehát *üzleti-stratégiai jellegű*: fölfedezni azokat a stratégiai opciókat/lehetőségeket, amelyek korábban nem voltak ismeretesek, vagy nem voltak elég tudatosak, és amelyek felkészülnek e kockázatok valamilyen kezelésére. Ez utóbbi cél elérése hosszú távon egy vállalat számára nagyon fontos. *A vállalatnak, a vállalati vezetőknek olyan fő stratégiai irány(oka)t kell kijelölniük a különböző makro- és iparági scenáriók ismeretében, amely(ek) - a vállalat adott, meglévő erőforrásainak és jelenlegi piaci pozícióinak ismeretében - hosszú távon is sikerrel kecsegtethet(nek)*. A scenárió-tervezés nemcsak a vállalattól független környezeti események értékelését segíti, hanem arra is lehetőséget nyújt, hogy a vállalat tervezett cselekvési irányait a környezeti változások különböző kimeneteleire értékeljük, elemezzük.

A scenáriók arra serkentik a vezetőket, hogy a jövőről alkotott véleményüket, implicit feltételezéseiket a jövőről explicitté tegyék, mert az explicit feltételezések hatásai, következményei már némiképp formalizálható módon bemutathatóak.

A scenárió-tervezés a stratégiaalkotás folyamatát tekintve annak az elején helyezkedik el, az általános, legfőbb stratégiai vállalati irány(ok) kijelölését segíti. Az elfogadott scenáriók alapján lehet véglegesíteni, számszerűleg is megadni



az egész stratégiai tervezési folyamat peremfeltételeit, a tervezési premisszákat.

### A scenáriók definíciója

A scenárió fogalmát sokan sokféleképpen értelmezik. A következőkben egy általános definíció megadása mellett *három scenárió-fajtát* is definiálok.

- Általánosságban a *scenárió egy belül/belsőleg konzisztens kép arról, hogy milyen lehet/mi-lyenné válhat a jövő*. A definíció szerint a *scenárió az összes fontosnak ítélt külső környezeti elem együttes várható kimenetele, egyfajta konzisztens jövőkép*. A scenárió annak a leírása, hogy a környezetet alakító legfontosabb tényezők együttesen milyen várható, 'teljes' környezetet fognak jelenteni a jövőben.

Egy scenárió egy sor valószínűsíthető, bekövetkező feltételezésen alapszik. Ezek a feltételezések azokra a fontos bizonytalanságokra vonatkoznak, amelyek befolyásolhatják a jövőbeli helyzetet. Egy *scenárió nem előrejelzés*, hanem egy lehetséges jövőbeli helyzet leírása, egy lehetséges jövőbeli struktúra.

A scenárió definíciójának egyik sarkalatos eleme a *konzisztencia*. Konzisztens egy rendszer akkor, ha logikailag következetes, ellentmondásmentes. Több scenárió kialakításával egy cég szisztematikusan kialakíthatja a bizonytalanságok lehetséges következményeit azért, hogy kiválaszthassa követendő stratégiáját/stratégiáit.

Itt és a továbbiakban *háromféle scenárió-fajtát* fogok használni: az egyedi, a makro- és az iparági scenárió kategóriáit.

- Az *egyedi scenárió egy környezeti tényező* - a többi tényező alakulásával konzisztens rendszert alkotó - *várható jövőbeli alakulásának komplex leírása*, amelyben az adott környezeti tényező változására legfontosabb hatóerők (befolyásoló tényezők, ok-okozati tényezők), azok szerepe, hatásuk jellege, iránya, valamint az adott környezeti tényező alakulásának lehetséges kimenetelei vannak megfogalmazva. Ilyen környezeti elem pl. az infláció.

- A *makroszenáriók* makrotényezők alakulásával foglalkoznak. A scenáriókészítés ekkor arra koncentrál, hogy a nemzetközi (azon belül globális és regionális) és nemzeti, globális gazdasági és politikai környezet alternatív jövő-

képeit megalkossa. Ilyen makrotényezők pl. a gazdasági növekedés, az infláció, az árfolyamok, a protekcionizmus, a szabályozási kérdések, az energiaárak, a kamatlábak stb. *Ezek együttesére, azaz a külső nemzetközi, regionális és országos társadalmi-politikai-gazdasági környezetre vonatkozó scenárió*t hívom a továbbiakban *makroszenáriónak*, vagyis a makroszenárió konzisztens formában tartalmazza az egyes környezeti tényezők egyedi scenárióit.

- A versenyszférában a scenárió-elemzés megfelelő egysége az iparág, az *iparágról alkotott jövőkép pedig az ún. iparági scenárió*. Az iparági scenáriók lehetővé teszik egy cég számára, hogy az adott iparágra vonatkozó bizonytalanságokat, ill. az azokkal kapcsolatos várakozásokat stratégiai következtetésekké formálja. Az iparági scenárió tehát egy *adott konkrét iparág nemzetközi, regionális és nemzeti helyzetének jövőbeli alakulására vonatkozó scenárió*.

A *scenáriók legfontosabb lényegi jellemzői*:

- A scenárióknak kompletteknek/teljeseknek kell lenniük; tartalmazniuk kell az összes fontos tényezőt.

- Konzisztensnek kell lenniük.

- Relevánsnak kell lenniük. Nincs értelme olyan scenáriót tervezni, ami pl. a teljes káoszra, egy ország vagy régió teljes gazdasági összeomlására, háborúra stb. épít (ha ezen események bekövetkezési valószínűsége nulla). A scenárió potenciális hatása lényeges/ szignifikáns kell legyen, hogy érdemes legyen hosszú távú (ki)hatásainak fáradságos munkáját elvégezni, hogy fölkeltsse a stratégiaalkotók figyelmét. Fontosnak kell lenniük, és olyanak, ami tényleg megtörténhet.

### A scenáriókészítés általános folyamata

A scenáriók készítésének általános menete a következő:

1. Azonosítani kell azon bizonytalanságok, azon bizonytalan kimenetű tényezők körét, amelyek befolyásolhatják a makrokörnyezet, ill. az iparág, ill. az adott egyedi környezeti elem jövőbeli alakulását
2. Meg kell határozni azokat az oki (kauzális) faktorokat, amelyek az előzőekben azonosított bizonytalansági tényezőket alakítják, azokra nagy hatással vannak



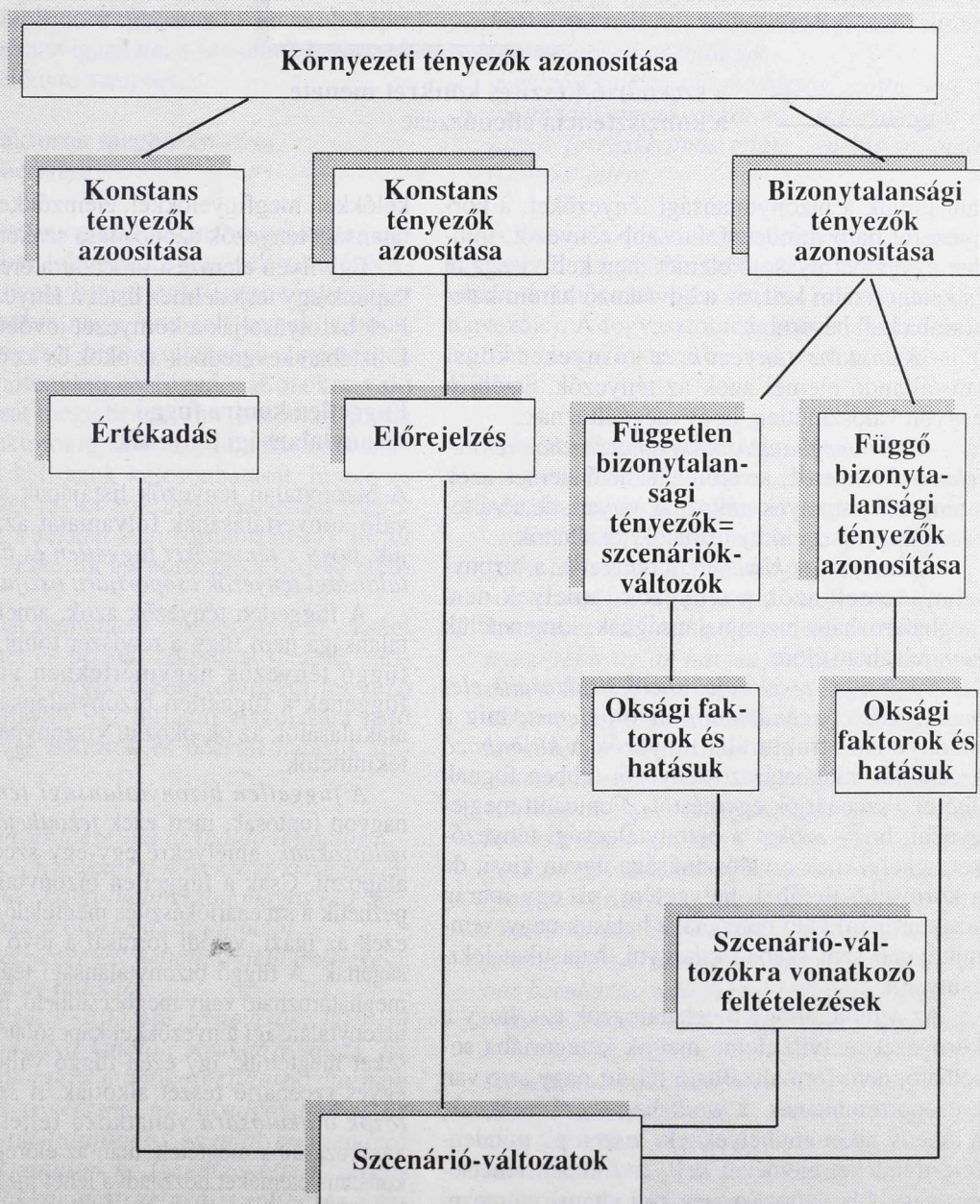
3. El kell készíteni mindegyik fontos bizonytalansági tényezőre vonatkozóan a valószínűsíthető, elképzelhető feltételezések sorozatát, tartományát
4. Az egyes, individuális tényezőkre vonatkozó feltételezéseket belsőleg konzisztens szcenáriókká kell alakítani.

A szcenárió-tervezés általános folyamatábrája az 1. ábrán látható, míg a 2. ábra a háromféle szcenárió kapcsolatát mutatja be.

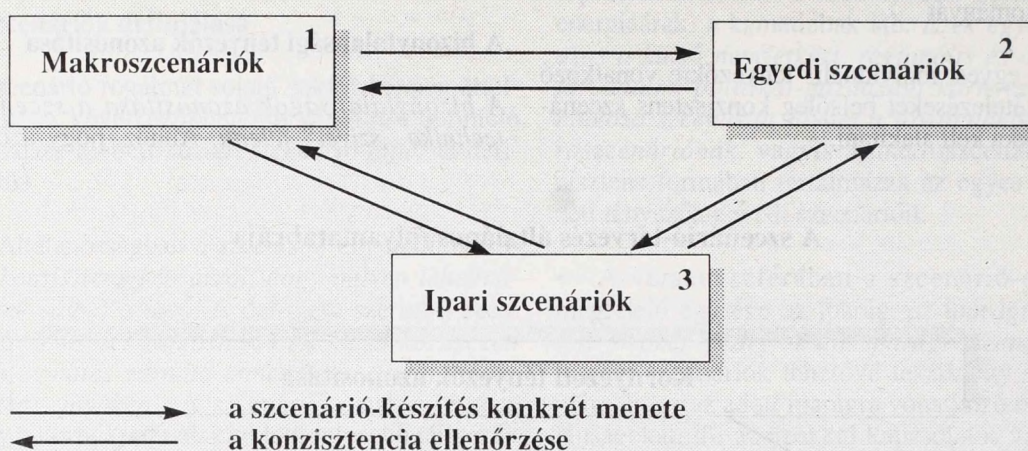
### A bizonytalansági tényezők azonosítása

A bizonytalanságok azonosítása a szcenárió-technika „szívét” jelenti. Ahhoz, hogy azonosítsa  
1. ábra

**A szcenárió-tervezés általános folyamatábrája**







tani tudjuk a bizonytalansági tényezőket, a környezetre ható minden fontosabb tényezőt, minden egyes befolyásoló elemét meg kell vizsgálni és kategorizálni kell, és a következő három kategóriába kell besorolni:

- *Konstans tényezők*; a környezet konstans/állandó elemei azok az tényezők, amelyek nagyon valószínűtlen, hogy megváltoznak.

- *Előre meghatározott/meghatározható/előre jelezhető tényezők*; az előrejelezhető elemek azok a tényezők, amelyek változnak ugyan, de a változások nagyrészt előrejelezhető/jósolhatók.

- *Bizonytalan kimenetelű tényezők*; a bizonytalan elemek azok a tényezők, amelyek nem meghatározható bizonytalanságúak, kimenetelük nem jelezhető előre.

A konstans és előrejelezhető strukturális elemek minden szcenáriónak alkotóelemei, míg a bizonytalan strukturális tényezők a különböző szcenáriók meghatározó tényezői (ebben fognak eltérni a szcenáriók egymástól). Fontos itt megjegyezni, hogy azokat a bizonytalansági tényezőket, amelyeknek a valószínűsége ugyan kicsi, de a környezet jövőbeli helyzetére (pl. egy iparág struktúrájára) való potenciális hatásuk nagy, semmiképpen sem szabad kihagyni, hatásukat lekicsinyelni.

Az a mód, ahogy meghatározzuk azt, hogy a környezet melyik eleme melyik kategóriába sorolható, nem formalizálható jól; itt nagy tere van a csoportmunkának, a workshop-szerű vitáknak, a kreatív alkotóműhelyeknek, hiszen pl. mindenféle trendeket elemezni kell, és minden lehetséges nagyobb változást meg kell vitatni, elemezni vállalaton belül és/vagy kívül is, pl. külső érté-

kelőkkel, megfigyelőkkel, elemzőkkel. A bizonytalansági tényezők azonosítása szakértői feladat.

Egy ilyen elemzési procedúra eredményeként kapunk egy terjedelmes listát a tényezőkről, amelyek befolyásolják a környezet jövőbeli helyzetét. E listában keverednek az okok és az okozatok.

### Független kontra függő bizonytalansági tényezők

A bizonytalan tényezők listájának szcenáriókba való konvertálásának folyamatát azzal kezdhetjük, hogy *e tényezőket független és függő bizonytalansági tényezők csoportjára osztjuk*.

A független tényezők azok, amelyek bizonytalansága nem függ a rendszer többi elemétől. A függő tényezők nagymértékben vagy teljesen függenek a független bizonytalansági tényezők alakulásától, az ok-okozati viszonyban okozhatnak tekinthetők.

A független bizonytalansági tényezők azért nagyon fontosak, mert ezek *tekinthetők szcenárió-változóknak*, amelyekre egy-egy szcenárió lehet alapozni. Csak a független bizonytalanságok képezhetik a szcenáriókészítés megfelelő bázisát, mert ezek az igazi, valódi forrásai a jövő bizonytalanságának. A függő bizonytalansági tényezők értéke meghatározható vagy megbecsülhető, ha a független bizonytalansági tényezőkkel kapcsolatos feltételezéseket megtettük, így ezen függő változók minden egyes szcenárió részét alkotják. A szcenárió-változók alakulására vonatkozó feltételezéseink/várakozásaink megtétele után az előrejelezhető és a konstans elemeket hozzáadva lehet megkapni komplett jövőképeket, azaz szcenáriókat.



A *szcenárió-változók* a kulcsfontosságú mutatók/változók; ezek alakulására a bizonytalanság hosszú időn keresztül fennáll. A *szcenárió-változók* és ezek oksági faktorai azok a tényezők, amelyekre a piackutatást, piacfigyelést összpontosítani kell. A *szcenárió-változókat* érintő változások az ún. figyelmeztető jelzések, amelyek az iparág strukturális változására utalnak. A *szcenárió-változók* jövőbeli alakulásáról szóló korai információk nagyon nagy stratégiai értékűek. Minél korábban képes egy cég megbízhatóan megjósolni azt, hogy melyik *szcenárió* fog bekövetkezni, annál hamarabb tudja magát emellett elkötelezni a cég, annál hamarabb képes stratégiáját ehhez igazítani, s így annál hamarabb tud versenyelőnyre szert tenni.

### Az oksági faktorok meghatározása és hatásuk becslése

A továbbiakban meg kell határozni azokat az oksági (kauzális) faktorokat, amelyek az előzőekben azonosított bizonytalansági tényezőket alakítják, azokra nagy hatással vannak. Ahhoz, hogy a környezet bizonytalansági tényezőinek *szcenárió-változó*ira és függő változóira való szétválasztását megtehessek, az „alapokig”, azaz az oksági faktorokig kell lenyúlnunk. Ezek után elemeznünk kell azok kölcsönhatását, hiszen jó néhány oksági faktor sok bizonytalansági tényezőre hat. Ez a feladat sem formalizálható jól, itt is hatékony szakértői csoportmunka hozhat eredményeket.

Két példát bemutatva illusztrálom az oksági faktorok körét és becsült hatásukat (*ceteris paribus*-elven). Az egyik bizonytalansági tényező legyen az infláció. Az infláció alakulására ható legfőbb oksági faktorok és becsült hatásuk iránya:

- a GDP növekedése; ha az induló inflációs szint alacsony, akkor a növekedés kissé növeli az inflációt, ha az induló szint magas (20 % fölötti), akkor csökkenti az inflációt.
- a folyó költségvetési deficit; a deficitnövekedés növeli az inflációt.
- a strukturális inflációs nyomások; ha nem következik be a kínálati struktúra-váltás, ha megmaradnak a monopolhelyzetek, ha nem növekszik a verseny, ha túlsúlyos marad az állam, mint tulajdonos és mint megrendelő (mindkét oldalon költségérzéketlen szereplőként), akkor a strukturális inflációs nyomás nagy marad.

- a bérszínvonal alakulása; ha a bérek az inflációs rátát elérő, vagy azt meghaladó mértékben nőnek, akkor a béroldali inflációs nyomás erős marad
- az inflációs várakozások; ha e várakozások alapján magas inflációt várnak a gazdaság szereplői, akkor az infláció letörése nehezebb, ill. időben elhúzódó lesz
- a Ft/\$ inflációs ráták közti különbség, ill. az árfolyampolitika; ha a két inflációs ráta közti különbség tartósan magas lesz, akkor ez tartós inflációs nyomást jelent, amit az MNB árfolyampolitikája kisebb mértékben eltéríthet enyhe reál fel- vagy leértékeléssel; utóbbi jobban növeli az inflációt
- a külső és belső államadósság szintje; ha az államadósság nő, akkor ez - a folyamatos és tartós forráskivonás miatt - tartós inflációs nyomást jelent.

A másik bizonytalansági tényező legyen a fogyasztói magatartás (ami pl. az energia iránti makro-keresletnek igen fontos bizonytalansági tényezője). A fogyasztói magatartás alakulásának legfőbb oksági faktorai és ezek várható hatásai az alábbiak:

- az életszínvonal alakulása; általában az életszínvonal növekedése az energiaszükséglet növekedésével jár, ugyanakkor, az energiaracionalizálás hatásai ezt túlkompenzálhatják (pl. a technológiai fejlődés függvényében).
- az ár hatása a fogyasztói preferenciákra; a környezetvédelmi tudat hatásánál is sokkal lényegesebb az ár hatása, ha az energiahordozók ill. CH-termékek ára erőteljesen nő, akkor ez fogyasztáscsökkenéssel, ill. bizonyos termékek preferálásával jár.
- állami támogatások (dotációk, szubvenciók) mértéke az egyes energiahordozók, ill. termékek esetében; általános hatás, hogy a támogatások növekedése a fogyasztás növekedését (pazarlás) ösztönzi. Ennél jelentősebb hosszú távú hatás az, hogy a támogatások torzítják a piacot, félre-orientálják a fogyasztókat és hibás beruházási döntéseket indukálhatnak.
- állami „büntetőadók vagy büntetőórák”; ha bizonyos termékeket (pl. környezetvédelmi szempontokból) az állam diszpreferál, ezt adó- ill. árrendszerrel is megteheti, ezzel az ilyen termékek fogyasztását csökkenti, míg a helyettesítő termékek fogyasztása nő.
- a fogyasztói infrastruktúra alakulása; ezen belül:



- földgázhálózat mérete (bekötött fogyasztók száma); ha ez nő, akkor a gázfogyasztás nő,
- úthálózat (autópályák); a szállítási infrastruktúra teljesebbé válása növelheti a fogyasztást, ugyanakkor a könnyebb-gyorsabb tranzit csökkentheti is a termékek iránti keresletet
- a gépkocsik száma, futásteljesítménye, technikai szintje (fogyasztása); az autópark mennyiségi növekedése növeli, a technikai korszerűsödése csökkenti a keresletet, a futásteljesítmény alakulása és az autópark lecserélésének üteme pedig az életszínvonal alakulásának függvénye
- lakások számának és méretének alakulása; több és nagyobb lakás általában növeli az energiahordozók iránti keresletet, a korszerűbb építési és fűtési rendszerek viszont csökkentik
- a háztartási gépesítettség foka; ha ez nő, akkor nőhet az energiaigény, függően a technológiai fejlődéstől.

#### A Szenárió-változókra vonatkozó feltételezések és Szenárióváltozatok kialakítása

Miután meghatároztuk az egyes bizonytalansági tényezők alakulására érdemi hatással lévő oksági faktorok körét, és megbecsültük a tényezőkre gyakorolt hatásait (esetenként kölcsönhatásait), el kell készíteni mindegyik független bizonytalansági tényezőre, azaz a Szenárió-tényezőkre vonatkozó valószínűsíthető, elképzelhető feltételezéseink sorozatát, tartományát.

Minden Szenárió egy sor, a Szenárió-változókra vonatkozó valószínű feltételezéseken alapszik, amelyek az oksági tényezőkből származnak.

Szenáriók sorozatát létrehozni relatíve egyszerű feladat, abban az esetben, ha a Szenárió-változókat már meghatároztuk. Ha csak egyetlen érdemi Szenárió-változónk van, akkor a dolog leegyszerűsödik: erre a változóra kell plauzibilis feltételezéseket tenni, és ezen változatokra lehet fölépíteni a Szenárió változatokat. A makroszenáriók és a legtöbb iparágban az iparági Szenáriók esetében azonban az érdemi, egymástól független Szenárió-változók száma nagyobb egyénél, s amitől bonyolódhat a helyzet.

Természetes a kérdés: *Hány darab Szenárió legyen?* Elméleti és gyakorlati szakemberek

között széles egyetértés van a tekintetben, hogy a multi-szenáriók használata tervezési szempontból kívánatos, vagyis a Szenáriók száma mindekképpen legyen egyénél több.

A Szenárió-tervezés úttörője, a Shell olajtársaság gyakorlati tapasztalatai szerint a kérdésre adandó válasz: minél kevesebb, annál jobb. A legkisebb Szenárió-szám természetesen a kettő - az egy ugyanis maga lenne az (valamilyen-bármilyen) előrejelzés.

Végül is, ha csak öt érdemi Szenárió-tényezőnk van (pl. egy-egy technológiai, társadalmi, politikai, gazdasági és versenytényező), s mindegyiknek három, érdemben különböző kimenete, akkor is már 45 különböző lehetséges Szenáriónk van. Hogyan lehet ezt kettőre vagy háromra redukálni?

A Szenáriók „osztódással” történő elszaporodásának megakadályozására három bevált módszer van:

1. a Szenárió-változók számának redukálása, a csak valóban független bizonytalansági tényezőket hagyva meg Szenárió-változónak;
2. az egyes Szenárió-változókról tett feltételezések számának erőteljes korlátozása;
3. a potenciálisan szóba jöhető Szenárióváltozatok számának csökkentése.

• Az első módszer azt jelenti, hogy - logikai-iteratív úton - meg kell bizonyosodni, a Szenárió-változók tényleg bizonytalansági tényezők (nem előrejelezhetők) és tényleg függetlenek. Ennek vizsgálata elvezethet a Szenárió-változók számának csökkentéséhez. E módszer alkalmazása szintén szakértői feladat.

• A második módszer kétféle (egyébként kombinálható) lépésből áll.

Az első lépés: csak azokra a változókra koncentrálunk, amelyek potenciálisan szignifikáns hatásúak (pl. az iparágra); gyakran igen egyértelmű, hogy mely változók a szignifikáns hatásúak, s ilyenkor a helyzet egyszerű, máskor ennek megítélése és eldöntése még nagyon felkészült szakértők esetén sem könnyű feladat.

A második lépés: specifikálni a minden egyes Szenárió-változóra vonatkozó különböző feltételezéseket. A feltételezések megfelelő sávja attól függ, hogy az ezeket kialakító oksági faktorok milyen mértékben változhatnak. A Szenárió-változók lehetnek diszkrét vagy folytonosak. Amikor a Szenárió-változó diszkrét (pl. egy törvényi szabályozás megtörténik-e vagy sem),



akkor a feltételezések „értékadása“ viszonylag egyszerű, egyértelmű. Amikor a változó folytonos (pl. a kereslet szintje), akkor fölmerül a kérdés, hogyan lehet megfelelő értékeket adni a feltételezéseknek, milyen széles legyen az adandó értékek sávja.

Mivel a scenáriók *nem* előrejelzések, fontos, hogy az alacsony, de nem nulla valószínűségű eseményeket nem szabad kihagyni, elhanyagolni. Az extrém értékek használata megnövelheti azon fejlődési irányok megértésének mértékét, amely irányokba pl. egy iparág fejlődhet. Azonban ez nem jelenti azt, hogy a változókra vonatkozóan érdemes lenne/kellene nagyon valószínűtlen értékeket használni az egyes scenáriók kialakításakor, hacsak nem arról van szó, hogy ugyan nagyon valószínűtlen eseményekről/értékekről van szó, de ha bekövetkezik, akkor ennek eredményeként nagyon erősen megváltoztatja az iparág szerkezetét.

A *bizonytalanságok valószínű/lehetséges sávja* kijelöli a scenárió-változók lehetséges értékeit. Ha egy scenárió-változó értékeiben bekövetkező változás a szélsőértékei között előrejelezhető módon befolyásolja az iparág struktúráját, akkor a változó értékeire vonatkozó feltételezések száma kevés lehet; pl. a két szélsőérték és még egy köztes (mondjuk pl. a legvalószínűbb) érték.

A második módszer alkalmazása is elsődlegesen szakértői feladat, de a vezetői szándék természetesen módosíthatja a felveendő értékek számát és konkrét értékeit.

- Ha már a scenárió-változók számát - így vagy úgy, az első és/vagy a második módszer szerint - csökkentettük, valamint megadtuk a scenárió-változók lehetséges értékeit, akkor alkalmazhatjuk a *harmadik módszert*: csökkenteni a szóba jöhető scenárió-változatok számát. E módszer ismertetése előtt ismételt ki kell emelnünk a scenárióknak azt a lényegi tulajdonságát, hogy belsőleg konzisztenseknek kell lenniük. A követelmény: a minden egyes scenárió-változatra vonatkozó feltételezések együttes konzisztenciája, ellentmondásmentessége.

A scenárió-változók gyakran hatással vannak egymásra, és a feltételezések bizonyos kombinációja belsőleg nem konzisztens. Ha ez az inkonzisztencia fennáll, akkor ez már bizonyos scenárió-változatok eliminálását vonja maga után. Ha két bizonytalansági tényezőre vonatkozó (külön-külön megtejt) feltételezések együt-

tes bekövetkezése valószínűtlen, az egyik logikailag kizárja a másikat, akkor a feltételezések ilyen kombinációja inkonzisztens. Egy példa: ha a világ GDP-je gyorsan nő, akkor ez valamilyen mértékben növeli az energia iránti igényt; ha a kereslet nő, akkor - még ha a kínálat teljes mértékben és időben is rugalmasan követi a kereslet változását - az azért igen valószínűtlen, hogy az energiahordozók ára csökkenne. Vagyis, az igen kevéssé valószínű, hogy a világ GDP-jének gyors növekedése és az olajárak drasztikus csökkenése együttesen bekövetkezne.

A scenárió-változók inkonzisztens együttes változatainak kiszűrésére egy metódus az ún. *sukcesszív összevetés* lehet. Ennek menete:

- (1) Összevetjük két (tetszőlegesen kiválasztott) scenárió-változó elképzelt valószínű kimeneteit, hogy együttesen is előfordulhatnak-e. Amelyek nem, azok a kombinációk kiesnek a további vizsgálatokból.
- (2) Az e két változó megmaradt, konzisztens kombinációit összevetjük a harmadik scenárió-változó feltételezett kimeneteivel, s ismét elimináljuk azon kombinációkat, amelyek együttes előfordulása nagyon valószínűtlen.
- (3) Ugyanezt megcsináljuk az első három változó konzisztens kombinációi és a negyedik scenárió-változó értékeire, és így tovább, mindaddig, amíg az összes scenárió-változón végig nem érünk.

Mindebből is látszik, hogy milyen fontos jól megállapítani a tényleg független scenárió-változókat s azok számát minimalizálni, s lehetőség szerint az egyes scenárió-változóknak is korlátozott számú értékeket kell adni. A sukcesszív összevetés is szakértői feladat.

Visszatérve a kérdésre, hogy hány végleges scenárió-t alakítsunk ki, még néhány gondolat. Három, vagy különösen annál több scenárió esetén a döntéshozók (mint minden ember) hajlamosak tendenciákat keresni (és fölfedezni) a scenáriók között. Így a scenáriók hatásainak vizsgálatakor sokkal inkább a numerikus kvantifikálás eltéréseire koncentrálnak, ahelyett, hogy a *fölvázolt különböző jövőképek különböző kihatásaira* figyelnének. Hacsak lehetséges, emiatt két scenárió-t használjunk.

A scenáriók segítik, de nem sugallják a döntéshozóknak, hogy melyikhez igazítsák végső stratégiai döntéseiket. A végső döntés és a felelősség az övék.



A *szcenárió-változók feltételezéseinek belsőleg konzisztens kombinációi lesznek a további elemzés tárgyai, azaz végleges szcenárió-változatok. Kialakításuk és elfogadásuk mindenképpen vezetői feladat.*

A belsőleg konzisztens feltételezések meghatározásának folyamata életbevágóan fontos az iparági szcenáriók készítésekor, mert a jövő konzisztens képe a szcenárió-technika alapvető előnyeinek egyik legfontosabbika.

*Kik készítsék a szcenáriókat?*

A vállalati tervező csoportnak fontos szerepet kell játszani a szcenárió-készítésben. A vállalati tervező csoport legfontosabb feladata: *koordinálni az egész szcenárió-készítést.* Ennek fontos része a külső gazdasági-társadalmi-politikai-iparági szakértőkkel és a belső vállalati szakértőkkel való kapcsolattartás, és a *szcenárió-készítés korábban bemutatott folyamatának „leveleznylése”,* a teamekben folyó kreatív-iteratív munka szervezése-vezetése.

A tervezők munkája, szerepe a szcenárió-készítésben: felkelteni a döntéshozók érdeklődését, és minél jobb minőségű anyagokkal látni el őket a szcenáriók kialakításához. Ha a tervezők az információkat jól előkészítik, akkor a menedzserek a szcenáriókat egy új üzleti vállalati modell kialakítására tudják használni.

Mindezek eredményeként föl lehet vázolni szcenárióváltozatokat, inputként a stratégiai irány kiválasztásához.

*A vezetők szerepe a szcenárió-alkotásban kulcsfontosságú.* A makro- és iparági szcenáriókat legjobb, ha a felsővezetők alakítják ki, vállalati, ill. külső szakértők bevonásával, ill. vezetésével. A vezetők más informáltsági helyzetüknél fogva és a tulajdonosi szándékok közvetlen megjelenítőjeként kulcsfontosságú szerepet kell, hogy játsszanak a szcenáriók véglegesítésekor, hiszen a csak általuk birtokolt információk nélkül (kizárólag a belső/külső szakértők információi alapján) nem lehet kielégítően jó szcenáriókat készíteni.

A tervezők e folyamatban a folyamatszervezők szerepét játszhatják, ahol a 'challenging', a szcenárió-tervezés szakmai-módszertani végigvezetése, segítése az elsődleges feladatuk.

## A környezeti tényezők listája

Az elemzendő környezeti tényezők listáját legfőképp szakértői egyeztetésekkel lehet megha-

tározni. Például egy *olajipari vállalat* jövőjét leginkább az alábbi makro- és iparági környezeti tényezők befolyásolhatják:

*Makrotényezők:*

□ fő gazdasági tényezők:

- a világ bruttó össztermékének (a globális GDP-nek) szintje és várható alakulása
- a globális energiafelhasználás általános alakulása

- konjunkturális ciklusok alakulása (fel-  
lendülés-recesszió)

- gazdasági helyzet (növekedés) a fő kereskedelmi partnereknél

- a magyarországi bruttó hazai össztermék (GDP) szintje és várható alakulása

- a magyarországi import és export volume és alakulása

- a pénzügyi helyzet alakulása, ezen belül különösen:

- = az MNB pénzpoltikája

- = költségvetési politika, különös tekintettel a nyereségadóra és a bányajáradékra, valamint egyéb közterhekre (ÁFA, fogyasztási adó, tb-járulék)

- = infláció (forint és dollár)

- = a forint konvertibilitása

- = vámpolitika

- = a tőke- és pénzpiac helyzete itthon és külföldön

- az életszínvonal alakulása

- a fogyasztói szokások és preferenciák módosulása

- a különböző fogyasztói csoportok vásárlóereje

- a munkaerőpiac helyzete

- munkanélküliségi ráta

- a nemzetközi és hazai privatizáció általános helyzete, alakulása

□ társadalmi-politikai tényezők:

- a világ legfőbb gazdasági-politikai erőcentrumainak politikai akaratai, irányultsága, relatív erőik és befolyásaik adott régiókra

- a fő szénhidrogén-termelési/ellátási régiók és szállítási útvonalak politikai helyzetének stabilitása

- a közép-kelet-európai régió politikai helyzetének stabilitása

- a hazai politikai helyzet stabilitása

- az állam tulajdonosi és gazdaságszervezői szerepe

- a kormányzati szabályozás helyzete, ill.



változásai, különösen a monopóliumok, a szabadkereskedelem, a hazai ipar védelme, az exporttámogatások stb. ügyében

– demográfiai helyzet alakulása

□ jogi tényezők:

– törvényi előírások a környezetvédelem és a biztonság területein

– a minimumbér szintje

– nemzetközi szerződésekhez, ill. nemzetközi szervezetekhez való csatlakozások esetén történő belsőszabályozás-változások

*Iparági tényezők:*

□ általános iparági tényezők:

– az egyes energiahordozók közötti verseny várható alakulása

– az egyes energiahordozók kínálata ill. azok iránti kereslet

– szénhidrogének globális kereslete/kínálata, ellátási tendenciák

– az iparági verseny helyzete (globális, regionális és hazai viszonylatban egyaránt)

– a nyersolaj világpiaci ára

– a földgáz világpiaci ára

– nemzetközi szállítási tarifák

□ technológiai tényezők:

– a technológiai fejlődés gyorsasága

– az új technológiák elterjedésének sebessége

– az új technológiákhoz való hozzáférés lehetősége

– a technológiai fejlődés követésének költsége.

Ezek, vagy ezen túlmenően esetleg más külső tényezők lehetnek azok, amelyek leginkább befolyásolják a külső környezetünk alakulását.

### A háromféle scenárió elkészítése

A scenárió-készítés folyamán a háromféle (makro-, iparági és egyedi) scenárió konzisztens változatait kell előállítani. Ezek mindenképpen többszöri iterációt igényelnek, hiszen e háromfajta scenáriót felépítő tényezők, elemek bonyolult kölcsönhatások sorozatán keresztül összekapcsolódnak, s bizonyos tényezők egyszerre lehetnek okok és okozatok is.

Mivel a három scenárió-típus kölcsönösen függ egymástól, ezért elvileg bárhol be lehetne a hármójuk alkotó rendszerbe lépni, s többszöri iterációval megkaphatnánk a konzisztens rend-

szert is. A legjobbnak mégis azt tartjuk, ha a makroszcenáriók kialakításával kezdjük a folyamatot, mert ezek jelentős mértékben befolyásolják az iparági scenáriókat, utóbbiak pedig sok szempontból következményként is értékelhetők. Így a *scenárió-tervezési folyamat* a következő lesz:

(1) a makroszcenáriók körvonalazása, a fő bizonytalansági tényezők és az azokat alakító fő hatótényezők, oksági faktorok körének meghatározása

(2) a legfőbb bizonytalansági tényezőkre az egyedi scenáriók kidolgozása

(3) az egyedi scenáriók feltételezett alakulásai, kiválasztott értékei alapján a makroszcenáriók megalkotása

(4) a makro- és egyedi scenáriók alapján az iparági scenáriók megalkotása

(5) a három scenárió-fajta együttes konzisztenciájának megteremtése, iterációval

### A makroszcenáriók készítésének folyamata

A makroszcenárió-készítés megkezdése előtt el kell dönteni, hogy milyen időhorizontra készítjük a scenáriókat, hiszen nem feledkezhetünk meg arról, hogy végül is egy versenyszférában lévő vállalat céljaira készítjük a scenáriókat, vagyis a választott időhorizontnak tükröznie kell az iparág legfontosabb beruházási döntéseinek időhorizontját.

A makroszcenáriók kialakításának menete (a már ismertetett általános módszer alapján) a következő:

○ Azonosítani kell azon bizonytalanságok körét, amelyek érdemben befolyásolhatják a makrokörnyezet alakulását.

○ Meg kell határozni azokat az oksági faktorokat, amelyek az előzőekben azonosított bizonytalansági tényezőket alakítják.

○ El kell készíteni minden egyes fontos bizonytalansági tényezőre (scenárió-változóra) vonatkozó valószínűsíthető feltételezéseket.

○ A scenárió-változókra vonatkozó feltételezéseket belsőleg konzisztens egyedi scenáriókká kell kombinálni.

○ Az egyedi scenáriók feltételezett alakulásai, kiválasztott értékei alapján meg kell alkotni az alternatív makroszcenáriókat.

Vagyis, az egyedi scenáriók megalkotását a makroszcenáriók elkészítésének folyamatába



„ágyazzuk“ bele, s a makro- és az iparági scénáriók elkészülte után végzünk iterációs „visszaellenőrzést“ és módosításokat, hogy az egész folyamat eredményeként konzisztens rendszert kapjunk.

### Az egyedi scénáriók kialakítása

Az egyes egyedi scénáriók kialakításakor meg kell határozni:

- Melyek azok a hatótényezők, befolyásoló erők (influencing factors), amelyek jelentős befolyással vannak az éppen vizsgált külső tényező jövőbeli alakulására? (Pl. ha a nyersolaj árának alakulására készítjük a scénárió-t, akkor a befolyásoló erők azok a tényezők, amelyek a nyersolaj árát valamilyen irányba módosítják.)
- Melyik befolyásoló tényező milyen irányba 'tolja' a változásokat?
- Összességében milyen várható alternatív kimenetelei vannak a vizsgált környezeti tényezőnek?

Az adott környezeti tényezőnek a befolyásoló erőkkel együttes várható kimenetelei mint konzisztens rendszerek alkotják tulajdonképpen az adott külső környezeti elem egyedi scénárióit.

### Az iparági scénáriók készítésének folyamata

A lehetséges iparági változások, amelyekre vonatkozó várakozásokat a legnehezebb megmondani, leggyakrabban azok, amelyek *kívül* vannak az iparágon. Az iparági scénárió készítését kétféleképpen lehet végezni: „belülről kifelé“ vagy „kívülről befelé“ haladva. Bizonyos iparágakban a scénáriókat jobb úgymond „belülről kifelé“ haladva készíteni, azaz az iparágon belüli dolgok (az iparág belső bizonytalansági tényezői) elemzésével kezdeni, és utána fokozatosan nézünk kifelé, a bizonytalanság egyre több külső forrását emelve be az elemzésbe. Más iparágakban sokkal megfelelőbb processzus a makroszcenáriókkal kezdeni és utána leszűkíteni az elemzés fókuszát az iparágra. Mivel az olaj- és gáziparban nagyon erősen jelen vannak politikai tényezők, valamint az energetikát, benne a szénhidrogénipart stratégiai iparágnak tekintik a világon mindenütt, ezért véleményem szerint előnyösebb, ha az olaj/gázipari iparági scénáriók készítésekor a makro-környezeti tényezők felől közelítjük meg az iparág jövőjének fölvázolását.

Az iparági scénáriók kialakításának menete a következő:

- ▲ Azonosítani kell azon bizonytalanságok körét, amelyek érdemben befolyásolhatják az iparág helyzetének alakulását
- ▲ Meg kell határozni azokat a (mind iparágon belüli, mind azon kívüli erőket tükröző) oksági faktorokat, amelyek az előzőekben azonosított bizonytalansági tényezőket alakítják
- ▲ El kell készíteni (ill. a makroszcenáriókból és az egyedi scénáriókból át kell venni) minden egyes fontos bizonytalansági tényezőre (scenárió-változóra) vonatkozó valószínűsíthető feltételezéseket
- ▲ A scénárió-változókra vonatkozó feltételezéseket belsőleg konzisztens alternatív iparági scénáriókká kell kombinálni.

Az iparági scénárió-készítés során meg kell kísérelni azonosítani egy vagy több nagy diszkontinuitást, amelynek szignifikáns hatása lehet az iparágra. Ilyen pl. egy forradalmian új technológia megjelenése, ennek időpontja stb.

### A scénáriók elemzése

Az egyes kimenetek mellé föl kell vázolni ezen kimeneteknek a vállalatra való várható hatását. A scénáriók kialakításával ugyanis nem az a fő cél, hogy a környezeti elem alakulását jól meg tudjuk jósolni, hanem sokkal inkább az, hogy a környezet, és annak várható változásai, kimenetelei milyen hatással vannak a piacra, a vállalatra. Nem a scénárió alakulása a lényeg, hanem a piacra és a vállalatra való *hatásai* és e *hatások változásának* valamilyen előrejelzése.

A scénáriók a stratégiai tervezésben csak akkor használhatóak fel, ha a vállalatra, a vállalati fő folyamatokra való összehatását, a scénárióval fölvázolt 'jövő' és a vállalat kapcsolatának milyenségét sikerül körvonalazni, megbecsülni. Ha egy scénárió összehatása fenyegető, akkor szükséges annak meghatározása, hogy milyen védekező jellegű stratégiák (részstratégiák), milyen védekező lépések lehetnek szükségesek a jövőben. Ha egy scénárió összehatása inkább kedvező, akkor azon támogató jellegű lépések, részstratégiák fölvázolása szükséges, amelyek a kedvező hatásokat fölerősítik, a vállalat javára fordítják.

Mindezek következményeként ítélni meg a vállalat felsővezetése, hogy az előbbi vizsgálá-



tok, eredmények a jelenlegi stratégiai irányt megerősítik-e, vagy nem.

### A scenáriók hatásainak elemzése

A scenárió-tervezés következő lépése: a scenáriók iparágra való kihatásainak elemzése. Ez három főirányban történhet:

- a scenáriók valószínűségének/bekövetkezési esélyeinek elemzése
- a scenáriók időbeliségének elemzése
- a scenáriók iparági struktúrára gyakorolt hatásainak elemzése.

(1) A scenáriókhoz általában különböző valószínűségek tartoznak. Az nagyon ritka eset, hogy minden scenárió azonos valószínűséggel következhet be. Az egyes scenáriók iparágra való stratégiai kihatásai részben a bekövetkezésük valószínűségének függvényei, ezért fontos elemezni/meghatározni a kihatások relatív valószínűségeit. A valószínűségeknek a scenáriókhoz való kapcsolása gyakorta nehézségekkel teli: a valószínűségek becslésekor számítani kell az egyéni szubjektivitásokra, elfogultságra, ill. a hagyományos gondolkodásmódhoz való kötődés hatásaira. Fontos elfogulatlan megítélési módot találni a valószínűségek becsléséhez, ami az okási tényezőkön, azok valószínűségének megítélésén alapulhat.

(2) Egy scenárió elemzésének legalább ilyen fontos része annak meghatározása, hogy mikor válik/ válhat nyilvánvalóvá, hogy melyik scenárió fog ténylegesen bekövetkezni, azaz az egyes scenáriók bekövetkeztének időbeliségét is meg kell kísérelni megbecsülni.

(3) A harmadik elemzendő terület: a scenáriók iparági struktúrára gyakorolt hatásainak elemzése. Ez alatt az alábbiakat értjük:

- minden egyes scenárió alapján fölvázolni az iparág jövőbeli helyzetét, struktúráját
- elemezni a scenárióknak az iparág vonzerejére gyakorolt hatásait
- azonosítani kell a scenárióknak a versenyelőnyre gyakorolt hatásait, s meg kell határozni a versenyelőny forrásait minden egyes scenárióban
- elemezni kell azt az iparági struktúrát, amely domináns, uralkodó, általános minden egyes iparági scenárióban (ha van ilyen struktúra vagy struktúra-elem; általában az iparágak többségében van)

– meg kell kísérelni megjósolni/megbecsülni a versenytársak viselkedését a különböző scenáriók esetén; azokban az iparágakban, ahol kevés számú versenyző van jelen, különösen fontos lehet annak elemzése, hogy milyen lesz a versenytársak valószínű viselkedése az egyes scenáriók esetén.

Mindhárom elemzési részfeladat esetén a szakértők dolga javaslatokat tenni/kidolgozni a hatásokra vonatkozóan, és vezetői feladat ezek módosítása és véglegesítése.

### A fő stratégiai irányok meghatározása

Mindaz, ami eddig a scenáriókról e leírásban szerepelt, a scenárió-tervezés szűkebb értelmezése. Tágabb értelmezés szerint a scenárió-tervezés feladata több a makro-, iparági és egyedi scenáriók mint konzisztens rendszerek megalkotásánál és egy általános vállalati környezet fölvázolásánál. Amivel több, az pedig az, hogy a scenáriók, a vállalat közvetlen környezete és saját belső élete, tulajdonságai együttes figyelembevételével, az összes ilyen tartalmú információ megvizsgálásával a felsővezetés megpróbálja a fő stratégiai irányok közül kiválasztani a lehetőségek és képességek adta legjobbat.

A scenáriók az általános környezet várható alakulását vázolják fel, az általános környezeti elemek hatása egy vállalatra általában közvetett, és csak néhány esetben közvetlen. A vállalat közvetlen környezete az iparág, ez az a 'szűrő', vagy 'transzformáló' közeg, amely az általános környezet hatásait közvetíti, jobban érzékelhetővé teszi. Közvetlen környezet alatt elsősorban a piac értendő, a szállítók, a vevők, a versenytársak, valamint a szabályozó szervezetek (hatóságok), az érdekképviselői rendszerek, mindezek együttese.

A fő stratégiai irányok mint elvi stratégiák közül ki kellene választani azt, amely a legtöbb esélyt adhatja, hogy a külső környezet ilyen olyan vagy esetleg bármilyen irányú változása esetén is életképes maradjon a szervezet. Ehhez - a külső általános és közvetlen környezet elemzésén túl - szükséges a vállalat ún. stratégiai profilját (más szóval a stratégiai reagálóképességét, változásoképességét) is fölvázolni. Egy ilyen profil legfőbb elemei lehetnek pl. a vállalati célok összessége és rendszere, a vállalat elérhető forrásai (saját és idegen források), a vállalat piaci ereje (értékesítési volumenek, piaci részesedések, földrajzi elterjedtség stb.), a vállalati kultúra, a



vezetés készségei és lehetőségei, az alkalmazottak száma, képességei, minősége, az eddig követett stratégiák elemzése stb.

*A fő stratégiai irány(ok) kiválasztása mindenképpen és kizárólag felsővezetői feladat!*

### **Mik lehetnek a fő stratégiai irányok?**

Minden vállalat előtt többféle elvi és gyakorlati lehetőség áll a tulajdonosi és vezetői szándékok, valamint a becsült lehetőségek megítélésének függvényében arra, hogy hosszú távon milyen stratégiai irányba kívánja a vállalat egészét mozdtatni.

*Ezek a fő stratégiai irányok a következők lehetnek:*

– Mindent csinálunk tovább, ahogy eddig; ez az ún. *Do nothing - stratégia*, azaz a környezeti változásokra lényegében nem reagálunk, semmilyen nagyobb horderejű változtatásba nem kezdünk.

– *Költségdiktáló stratégia*. Ez a stratégia az alacsony költséghelyzet elérését tűzi ki célul, ami védelmet nyújt a versenytársakkal szemben, mert az alacsonyabb költségszinttel a vállalat még akkor is tud nyereséget elérni, mikor versenytársai már elvesztették nyereségtartalékukat. A költségvezető szerep hatékony méretű üzemnagyság elérését, magas kapacitás-kihasználást, közvetlen és általános költségellenőrzést, költségracionalizálást, a marginális fogyasztók kerülését, magas piaci részesedést, a nyersanyagokhoz való könnyű hozzáférést stb. igényli. A közfogyasztási javakat (ún. commodity-típusú termékeket) előállító iparágakban, ahol a termékek tömegtermékek, ez nagyon gyakori stratégia, mert az ilyen iparágakban/termékeknel az egyik legfőbb versenytényező az ár.

– *Differenciáló-megkülönböztető stratégia*. Ez a stratégia a termék/termékcsoport/szolgáltatás többiekétől való különbözőségét és a fogyasztók általi megkülönböztethetőségét tűzi ki célul. A vállalatnak/terméknek az iparágban sajátosnak, egyedinek tekinthető jellegével kíván sikereket elérni. Ilyen megkülönböztethetőségi jellemző lehet a minőség, a formatervezés, a vállalati arculat, a szolgáltatások eltérő jellege (pl. többlet-szolgáltatások nyújtása), a sajátos technológia stb. A megkülönböztetés stratégiája akkor kecsegtet sikerrel, ha kialakul a fogyasztói márkahűség, ui. ez utóbbi (bizonyos mértékig) csökkenti az árérzékenységet.

– *Összpontosító stratégia*. Meghatározott vevőkör igényeinek kielégítését, korlátozott, speciális termékválaszték kialakítását, vagy egy regionálisan/földrajzilag elkülönültnek tekinthető piacon való versenyzést, ill. ezen elemek kombinációját jelentő stratégia. Az összpontosítás stratégiája arra épül, hogy a célbavett vevőkört igen jól szolgálja ki. Vagy e vevőkör szemében kell megkülönböztethetőnek lenni, vagy e réteg kiszolgálási költségeit kell leszorítani, vagy mindkettőt el kell érni e stratégia sikeréhez.

– *Horizontális integráló stratégia*. Ez a stratégia hasonló profilú/tevékenységű, kisebb vállalatok felvásárlását, üzleti tevékenységi körünk változatlanul hagyása/maradása mellett történő új piaci régiókba való bevonulást jelent(het).

– *Előre integráló stratégia*. Az integrálás általános stratégiai előnyei (méretgazdaságosság elérése, koordinálás alacsonyabb költségei, jobb információs helyzetbe kerülés, a kapcsolatok stabilizálásának előnyei, a kínálat és/vagy a kereslet biztosítása, a belépési korlátok emelése stb.) indokolhatja, hogy a vállalat egy szomszédos iparágba integrálódjon, kihasználva a potenciális szinergiákat. Előre integráló stratégia az értékesítés felé való integrálást jelent, ahol a szállítói pozíciókat biztosítandó terjeszti ki egy vállalat tevékenységi körét. Ez a stratégia tőkeigényes, ugyanakkor a piac biztosításával és a végfogyasztóhoz való közelebb kerüléssel (és fokozottabb piacérzékenységgel) az előre integráló sikeresebb versenyzővé válhat.

– *Visszafelé integráló stratégia*. A visszafelé való integrálás a szállítói háttér, az ellátási oldal biztosítására irányul, az integrálás előbb említett általános előnyeinek elérése céljából.

– *Részleges visszavonulási stratégia*. Bizonyos, hosszú távon nem versenyképes üzleti tevékenységekből való kivonulás, a megmaradó tevékenységekre való koncentráció stratégiája. Vertikálisan integrált vállalat esetén a részleges visszavonulás csak a 'lánc' szélén lévő tevékenységek fokozatos feladását jelentheti, egy egyre kisebb, egyre kevesebb tevékenységgel, de ezekkel egyre jobban, egyre sikeresebben foglalkozó céget hozva létre.

– *Új üzleti tevékenységek irányába diverzifikáló stratégia*. Ez a stratégia teljesen új, a korábbiaktól teljesen eltérő profilú tevékenységek megkezdését, vagy ilyen tevékenységgel foglalkozó cégek megszerzését jelenti. Itt jóval kevésbé lehet szinergikus hatásokkal számolni, mint az integrációs stratégiáknál, sokkal inkább egy másik iparágban a mienkénél jóval vonzóbb



(növekedési, profit-) kilátásai azok, ami miatt a diverzifikálás jó stratégia lehet.

A scenáriók akkor igazán értékesek a döntéshozók, a stratégia-alkotók számára, ha valamilyen formában az is megmutatkozik, hogy a várható teljes környezet, ill. ennek alternatívái és az elképzelhető fő stratégiai irányok milyen viszonyban vannak egymással.

Ha a fentiekben említettek közül valamelyik stratégiai megközelítést kiválasztottuk, akkor ezt követően - végigtekintve a különböző stratégiai irányoknak a különböző scenáriókkal való kapcsolatán - *azonosíthatjuk azt az egy vagy két stratégiai irányt, ami a leginkább reagálóképese-nek, működőképesnek tűnik.* Ez(ek) képezheti(k) a vállalat hosszú távú stratégiai célkitűzéseinek az alapját. A tulajdonosi és felsővezetői célok és szándékok, valamint a környezet nyújtotta lehetőségek és korlátok együttes figyelembevételével nyílik lehetőség arra, hogy a vállalat alapvető stratégiai irányultságát ki lehessen jelölni (pl. misszió, vállalati filozófia, fő törekvések, fő célok).

#### Az iparági scenáriók és a versenysztratégia kapcsolata

A scenáriók felhasználásának következő feladata: miután kialakítottuk és elemeztük a scenáriókat, föl is kellene használni ezeket a vállalati versenysztratégia kialakításához. Sok vállalat botlodozik, tétovázik, amikor a scenáriókat stratégiává fordítja le. A figyelem nagy része a scenáriók kialakítására fordítódik, nem pedig azok potenciális hatásainak meghatározására, és főleg nem az ebből adódó stratégiai következtetések, konzekvenciák levonására.

Egy cég optimális stratégiája rendszerint - ha nem is mindig - különböző lenne minden egyes scenárió esetén, *ha a cég tudná, hogy melyik scenárió fog bekövetkezni.*

De mivel ezt nem tudjuk, ezért ki kell választani, hogy - a vállalat adott erőforrásait és a kezdeti, induló pozícióját figyelembe véve - melyik a legjobb mód/stratégia a bizonytalanságok kezelésére. Egyik tipikus stratégiaválasztási mód a bizonytalanságok kezelésére egy ún. robusztus stratégiát választani, amely bármely, vagy a legtöbb scenárió esetén életképesnek tűnik.

Egyetlen scenárióra alapozva felépíteni egy vállalati stratégiát meglehetősen kockázatos, míg egy olyan stratégia, amely sikeresnek tűnik bármely scenárió bekövetkezése esetén is, túl drága. Sőt, a különböző scenáriók megkövetelte sike-

res stratégiák gyakran kizárják egymást. Ilyen körülmények között, ígéretes stratégia kiválasztása gyakran azzal jár, hogy a cég a Porter-féle alapstratégiák (a költségdiktáló, a megkülönböztető és az összpontosító) közé kerül, a „középmezőnybe“ (az ún. „stuck-in-the-middle“ pozícióba) ragad, azaz nem rendelkezik érdemi versenyelőnyökkel. A különböző scenáriók által megkövetelt (eltérő) stratégiák inkonzisztenciája gyakran komoly stratégiai dilemmát jelent.

A scenáriók egyik legfontosabb funkciója: felfedni a stratégia kiválasztásának azokat a kritikus elemeit, amelyekre vonatkozóan ilyen döntéseket kell a cégnek tennie.

#### A scenáriók alapján kiválasztott stratégiai megközelítések

Arra, hogy egy cég a stratégiai irány kiválasztásakor hogyan foglalkozzon a bizonytalanságokkal, amikor a cég különböző stratégiai kihatású valószínű scenáriókkal már rendelkezik, öt alapvető megközelítés van/lehet. Ezek az alábbiak:

1. A legvalószínűbb scenárióra „fogadunk“. Ennél a megközelítésnél a cég a stratégiáját a legvalószínűbb scenárió köré építi fel, fölállalva azt a kockázatot hogy esetleg mégsem ez következik be. A gyakorlatban a legvalószínűbb scenárióra való fogadás a legáltalánosabb megközelítés a stratégiai irány kiválasztásakor.

A tudatosan megtervezett stratégia kívánatossága a legvalószínűbb scenárió alapján attól függ, hogy:

- milyen valószínű ennek a scenáriónak a bekövetkezése,
- milyen ártalmasak a következmények, ha ténylegesen egy másik scenárió következik be, és

– mekkora az illeszkedés és az eltérés a cég erőforrásai és kezdeti pozíciója, valamint a legvalószínűbb scenárió alapján kimunkált stratégiai irány között (hiszen gyakran ez az eltérés igen nagy).

2. A „legjobb“ scenárióra fogadunk. Ennél a megközelítésnél a cég azt a stratégiát építi fel, amely arra a scenárióra épül, amelyik esetén a cég a legfenntarthatóbb hosszú távú versenyelőnyt építheti ki/szerezheti meg adott kezdeti pozíciója és erőforrásai mellett. A kockázat természetesen az, hogy nem ez a „legjobb“ scenárió valósul meg, így a kidolgozott stratégia alkalmatlanná, nem helyénvalóvá válik.



**3. Kockázatkiegyenlítés/hedge.** Ennel a megközelítésnél a cég olyan stratégiát választ, amely minden scenárió (vagy legalább minden érdemi, észlelhető, érezhető valószínűségű scenárió) esetén kielégítő eredményeket hoz (robusztus stratégia).

A hedge-megközelítés rendszerint olyan stratégiához vezet, amely nem *optimális* bármely/minden scenárióra. A stratégiai pozícióban felvállalt áldozatot kompenzálja az az nyereség, ami a kockázat csökkenéséből származik. Ezen túlmenően, a hedge-megközelítés rendszerint magasabb költségekkel (vagy alacsonyabb bevételekkel) jár, mint egy scenárióra alapozva kialakítani a stratégiát, mert a hedge esetén egynél több különböző lehetséges versenyfeltételhez való alkalmazkodásra kell fölkészülni.

**4. Megőrizni a rugalmasságot.** Ez a megközelítés a következő: olyan stratégiát kiválasztani, amely megőrzi a vállalat rugalmasságát addig, amíg a jelenleginél nyilvánvalóbbá nem válik az, hogy melyik scenárió is fog végül bekövetkezni. Ez egy másik módja robusztus stratégia kialakításának, és egyben illusztrálja azt is, hogy óvatosan kell definiálni a robusztusságot. A cég elhalasztja a végleges döntést, elhalasztja azt, hogy elkötelezze magát egyik vagy másik irányba.

A rugalmasságát megőrző cég gyakran a stratégiai pozíciójában fizeti meg a megközelítés árát, mert az „először mozdulók előnyét” azok a cégek szerzik meg, amelyek hamarabb kötelezik el magukat. Az először mozdulás előnyei lehetnek pl.: cég hírneve, ismertsége, előbb kezdett tanulási görbe, a legjobb értékesítési csatornák kiválasztásának lehetősége/képessége stb.

Ez a megközelítés feláldozza az először mozdulók versenyelőnyét a kockázatok csökkenéséért. Ez különbözik a hedge-től, mert ez az elkötelezettség/állásfoglalás elhalasztását tartalmazza (így egy kivárára alapozó, „ideiglenes”, de mindenképpen korlátozott időtartamig érvényes stratégiát alakít ki), míg a hedge belefog/nekikezd egy olyan stratégiába, amely elfogadhatóan jól működik minden valószínű scenárió esetén.

**5. Befolyásolás.** Ez a megközelítés az alábbiit jelenti: a cég megpróbálja forrásait arra használni, hogy előidézze azt a scenáriot, amelyet kívánatosnak tart. A cég arra törekszik (lobbyzik), hogy növelje annak esélyét, hogy egy olyan scenárió következzen be, ahol neki versenyelőnyei vannak. Ez azt jelenti, hogy a cég a scenárió-vál-

tozókat kialakító oksági faktorokra próbál/kíván befolyással lenni, hatást gyakorolni.

A technológiai változások, értékesítési csatornák kezelése, kormányzati szabályozás, és sok más egyéb, a bizonytalanságok forrását jelentő tényezők lehetnek befolyásolhatóak.

Mielőtt egy cég ezt a megközelítést választja, meg kell vizsgálnia a következőt: a befolyásolhatóság lehetősége és költsége áll a mérleg egyik serpenyőjében, míg a másikban azok a megszerzhető/ fenntartható versenyelőnyök, amelyek a cég által preferált, kívánatosnak tartott scenárió bekövetkeztekor a cégé lesznek, ha a cég meg tudja növelni a kívánatos scenárió bekövetkezési esélyét, ill. a cég eléri, hogy tényleg ez a kívánatos scenárió következzen be.

### **Kombinált és egymásra következő/sorozatban lévő stratégiák**

Gyakran lehetséges, sőt kívánatos az előző megközelítéseket kombinálni, ill. ezeket egymásután, sorozatként használni, s így alakítani ki vállalati stratégiát. A legvalószínűbb vagy a „legjobb” scenárióra való fogadás mint megközelítés, és mint a stratégiai főirány bázisa jól kombinálható a befolyásolási megközelítéssel, amikor mindent meg is teszünk azért, hogy az a scenárió „jőjjön be”, amire leginkább számítunk, ill. ami nekünk a legjobb. Hasonlóképpen, a megőrzött rugalmasság megközelítése (és az erre alapozott stratégia) jól kombinálható a legvalószínűbb scenárióra alapozott stratégia-kiválasztással mint megközelítéssel; ekkor egy ideig „kivárunk”, s csak később kötelezzük el magunkat egy (a legvalószínűbbnek látszó) scenárió, ill. stratégiai irány mellett, amikor már jobban látszik, hogy merre halad a környezetünk.

Egy cég választhatja a hedge megközelítést, majd később tér át a legvalószínűbb scenárió-megközelítésre, így előbb egy robusztus stratégiát alakít ki, majd később módosítja ezt, és egy koncentráltabb, konkrétabb stratégiát dolgoz ki, amikor a tényleges scenárió már tisztább.

Egy másik kombinációs lehetőség az, hogy visszafordítható, reverzibilis akciók erejéig elkötelezi magát egy cég, vagy egy üzletág (pl. reklámkampány), míg más, irreverzibilis, vagy csak nagyon nagy áldozatok árán visszafordítható területeken (pl. egy új üzem felépítése mint beruházás) nem kötelezi el magát.



## Az iparági scénáriókon alapuló stratégiaválasztás

Az előbbieken ismertetett módok, megközelítések, amelyekkel a bizonytalan iparági változásokra kívántunk reagálni, mindegyike potenciális előnyöket, költségeket és kockázatokat jelent a versenylőnyökre nézve.

A következő tényezők a legfontosabbak e tekintetben:

○ *Elsőként mozdulók versenylőnye* (first-mover-advantage); itt a potenciális versenylőny nyújtotta hasznokat kell összevetni a felvállalt nagyobb kockázatok okozta potenciális veszteségekkel.

○ *Kezdeti versenypozíció*; olyan stratégia, amelyet arra a scénárióra alapoznak, amelyik a leginkább illeszkedik a cég kezdeti pozícióihoz, sokkal jobb eredményeket produkálhat, mint az a stratégia, amelyiket a legvalószínűbb scénárió alapján alakítanak ki, hiszen utóbbi esetben lehetséges, hogy a scénárió és a stratégia által megkívánt erőforrások és képességek jelentős részével a vállalat esetleg nem rendelkezik a stratégia elfogadásának pillanatában.

○ *Költségek vagy szükséges erőforrások*; a hedge és a befolyásolás megközelítési módjai általában jóval nagyobb erőforrásokat és/vagy költségeket igényelnek, mint egy konkrét (pl. a legvalószínűbb vagy a „legjobb”) scénárióra alapozni a stratégiát. A rugalmasság megőrzésének megközelítése - költségek tekintetében - valahol ezen előző két megközelítés költsége között van.

○ *Kockázatok*; minden egyes megközelítés esetén a kockázat több tényező függvénye:

- *A forrásokkal kapcsolatos elkötelezettség/elkötelezés időpontja, időzítése*; az időben korábbi elkötelezés kockázatosabb, mint a későbbi. A megőrzött rugalmasság minimalizálja a kockázatot az elkötelezés elhárításával, míg a hedge más módon törekszik a kockázatot csökkenteni.

- *Az alternatív scénáriókhoz tartozó stratégiák inkonzisztenciájának foka, mértéke*; a kockázat annak függvénye, hogy a stratégia milyen rosszul teljesít, ha a „rossz” scénárió következik be. A hedge-megközelítés minimalizálja ezt a kockázatot, de azon az áron, hogy a költségek magasabbak és/vagy a versenypozíció rosszabb.

- A scénáriók relatív valószínűsége; e tekintetben a hedge a legkevésbé kockázatos megközelítés, a legvalószínűbb scénárióra való fogadás kockázatosabb, mint a hedge, míg a „legjobb” scénárióra való fogadás a legkockázatosabb.

- A stratégia váltás költsége akkor, ha a bizonytalanság megszűnik és bizonyossággá (vagy előrejelezhetővé) válik; ez a szükséges beruházások irreverzibilitásának fokától függ. A megőrzött rugalmasság megközelítése minimalizálja a stratégia váltás költségét.

○ *Mit választanak a versenytársak?* Az is befolyásolja egy cég megközelítést illető választását, hogy mit választottak, ill. mire számítottunk, hogy mit fognak választani a versenytársak.

A bizonytalanságokkal való szisztematikus foglalkozáson belül a leginkább kihívást jelentő feladat: megtalálni a stratégia-alkotás folyamatában azokat a kreatív módokat, hogy hogyan minimalizáljuk a megőrzött rugalmasság vagy a hedge-megközelítés költségét és hogyan maximalizáljuk azt az előnyt, ami az egy konkrét scénárió melletti elkötelezésből ill. az erre felépített stratégiai irányválasztásból származhat.

A scénáriók arra használhatók leginkább, hogy iránymutatást adjanak a stratégia kiválasztásához, de arra semmiképpen, hogy egy, a stratégiai irányvonalra vonatkozó preconcepciót megerősítsenek vele. *Természetesen a stratégiai főirány kiválasztása is a felsővezetők kizárólagos feladata és felelőssége.*

## Felhasznált irodalom

Beck, P. W.: Corporate Planning for an Uncertain Future. Long Range Planning, Vol. 15., 1982. augusztus, pp.12-20.

Besényei-Gidai-Nováky: Előrejelzés, megbízhatóság, valóság. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1982.

Chandler, John: Scenario Planning. A presentation to the Strategic Planning Society, London, 1990. október 8.

Csath Magdolna: Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest, 1990

Haehling von Lanzenauer, Dr. Christoph: Developing Inflation Scenarios. Long Range Planning, Vol. 15., 1982. augusztus, pp. 37-44.



- Kahane, Adam*: Global Scenarios for the Energy Industry: Challenge and Response. Shell-E. Hallett & Co., London, 1991. január
- Kahn, H.-Wiener, A.J.*: The Year 2000. Macmillan Co., New York, 1968
- Linneman, Robert E.-Klein, Harold E.*: The Use of Multiple Scenarios By U.S. Industrial Companies: A Comparison Study, 1977-1981. Long Range Planning, Vol. 16., 1983. december
- McNamee, Patrick B.*: Tools and Techniques for Strategic Management. Pergamon Press, London, 1985.
- Mercer, David*: Scenarios Made Easy. Long Range Planning, Vol.28., 1995. augusztus, pp.81-86.
- Nair, Keshavan-Sarin, Rakesh K.*: Generating Future Scenarios - Their Use in Strategic Planning. Long Range Planning, Vol. 12., 1979. június, pp. 57-61.
- Porter, Michael E.*: Competitive Advantage. Free Press, New York, 1985
- Porter, Michael E.*: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993.
- Shell-series*: From Scenarios to Strategy. Shell International Group Planning, Hága-London, 1991. március
- Wack, Pierre*: Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review, 1985. szeptember-október, pp. 73-89.
- Wack, Pierre*: Scenarios: Shooting the Rapids. Harvard Business Review, 1985. november-december, pp.139-150.
- Zentner, René D.*: Scenarios, Past, Present and Future. Long Range Planning, Vol. 15., 1982. június, pp.12-30.